

## Система цілей у стратегічному керуванні компаніями.

к.э.н., доцент, Кубликова Т.Б.

Одеський державний економічний університет.

**Анотация.** Основною метою даної статті є розвиток положень теорії аналізу і конструювання системи цілей у стратегічному керуванні компаніями. У статі доведено що чітко визначена і сформульована система цілей являється інструментом підвищення ефективності виробництва і реалізації продукції, контролю і координації діяльності по виділених *Стратегічних Зонах Господарювання*. При цьому, на погляд автора, більш актуальними стають питання вибору основної цілі в стратегічному управлінні компанією, а також визначення цілі першого рівня управління.

**Ключові слова:** зона, довгострокова, економічна, ціль, гнучкість, обов'язки, горизонт, управління, атрибут.

**Вступ.** Роздільне удосконалювання структур апарата управління і системи оперативно-виробничого планування приводить до розходження їхніх цілей, дублюванню задач у різних управлінських підрозділах, нерегулярному рішенню задач оперативного управління розвитком виробництва. У сучасній літературі практично не відбитий один з головних аспектів побудови системи виробничого менеджменту - необхідність зміни її структури з плином часу. Ця необхідність зв'язана з тим, що цілі системи виробничого менеджменту повинні бути строго погоджені з цілями компанії. Оскільки цілі підприємства змінюються, повинні змінюватися і цілі системи виробничого менеджменту. Один раз спроектована тверда структура системи управління рано або пізно заходить у суперечність з цілями підприємства, що вимагає перебудови системи менеджменту.

На підставі викладеного можна затверджувати, що *дослідження методологічних проблем аналізу і конструювання динамічних організаційних*

*механізмів управління компанією являється актуальним як для теорії, так і для практики.*

**Постановка завдання.** Основною метою даної статті є розвиток положень теорії аналізу і конструювання системи цілей у стратегічному управлінні компаніями.

Для рішення викладених вище задач передбачається використовувати методи системного аналізу, програмно-цільові методи планування і управління, класифікації і розпізнавання образів, експертних оцінок, математичного програмування.

**Результати.** Будь-яка виробничо-господарська організація має визначену систему цілей, і вся її діяльність спрямована на їхнє досягнення. Якщо цілі визначені і чітко сформульовані, то вони стають могутнім інструментом підвищення ефективності виробництва і реалізації продукції, контролю і координації діяльності по виділених *Стратегічних Зонах Господарювання* (СЗГ(SBU)). Цілі потенційно пронизують усі сфери виробничо-господарської діяльності організації і їхнє значення настільки велике, що вони використовуються як основа всього процесу управління, що одержав назву «програмно-цільове управління».

При побудові системи цілей організації *актуальним стає питання* - що являється основною ціллю організації, що являється ціллю першого рівня?

При цьому можливі наступні варіанти відповіді:

- максимум прибутку;
- максимальний дохід акціонерів;
- баланс і того, і іншого;
- виживання в довгостроковому періоді;
- досягнення згоди між різними зацікавленими в діяльності організації групами або ще щось.

Отже, коли ми говоримо про систему цілей виробничо-господарської організації, то необхідно враховувати наступні ключові моменти:

- Система цілей організації підрозділяється на дві підсистеми: підсистему поточних (короткострокових) цілей організації і підсистему довгострокових (стратегічних) цілей організації. Структуроутворюючою ознакою, що відрізняє одну підсистему від іншої, виступає часовий горизонт управління;
- Кожна з підсистем має свої критерії, що дозволяють оцінити ефективність досягнення сформульованих цілей;
- Поряд з економічними цілями в кожній з підсистем є в наявності соціальні і позаекономічні цілі;
- Кожна ціль має визначену структуру і складові елементи, і, отже, можна застосувати деякий формалізований підхід до їх опису і представлення.

Цілі більшості організацій будуть містити в собі наступне.

По-перше, це *економічні цілі*, спрямовані на оптимізацію всього процесу використання сукупних ресурсів організації. У якості довгострокової економічної цілі організації може виступати оптимізація довгострокової норми прибутку організації, хоча в цілому інтерес представляє не величина обсягу прибутку, тобто перевищення доходів над витратами, а показник рентабельності, тобто величина повернення на відносно вкладеним ресурсам. Що б залишатися рентабельною організація повинна постійно удосконалюватися: розробляти нові товари, обновляти устаткування, розробляти нові технологічні процеси, виходити на нові ринки, залучати нові ресурси і т.д. Усе це вимагає тривалого періоду часу. Таким чином, якщо говорити про *довгострокову економічну ціль* як про деяку норму рентабельності повернення вкладених ресурсів, то її можна підрозділити на дві. З однієї сторони це *довгострокові конкурентні позиції* організації в зовнішнім середовищі, а з іншої сторони це *ефективність поточної діяльності* організації. У роботі [1] запропонована наступна ієрархія довгострокової економічної цілі (дивися мал. 1.). У приведеній роботі в якості основної довгострокової економічної цілі пропонується використовувати норму повернення інвестицій (НПІ).

Слід зазначити, що принципово можна виділити два класи стратегічних цілей. Це цілі росту і цілі стабілізації.

До цілей стабілізації можна віднести наступні:

- вижити;
- уникнути фінансових труднощів і банкрутства;
- мінімізувати витрати;
- підтримувати стійке збільшення надходжень і інші.

Зрозуміло, що така ціль як забезпечення необхідного рівня повернення інвестицій у довгостроковому періоді буде присутня у багатьох компаній, тому що вона надзвичайно важлива для виживання. У випадку, якщо віддача капіталовкладень невелика інвестори, особливо дрібні, відвернуться від компанії, якщо ж повернення інвестицій є хронічно негативним, організація неминуче збанкрутує.

До цілей росту відносяться:

перемога над конкурентами;

максимальне збільшення обсягу продажу і сектору ринка;

максимізувати прибуток;

максимізувати добробут акціонерів та інше.

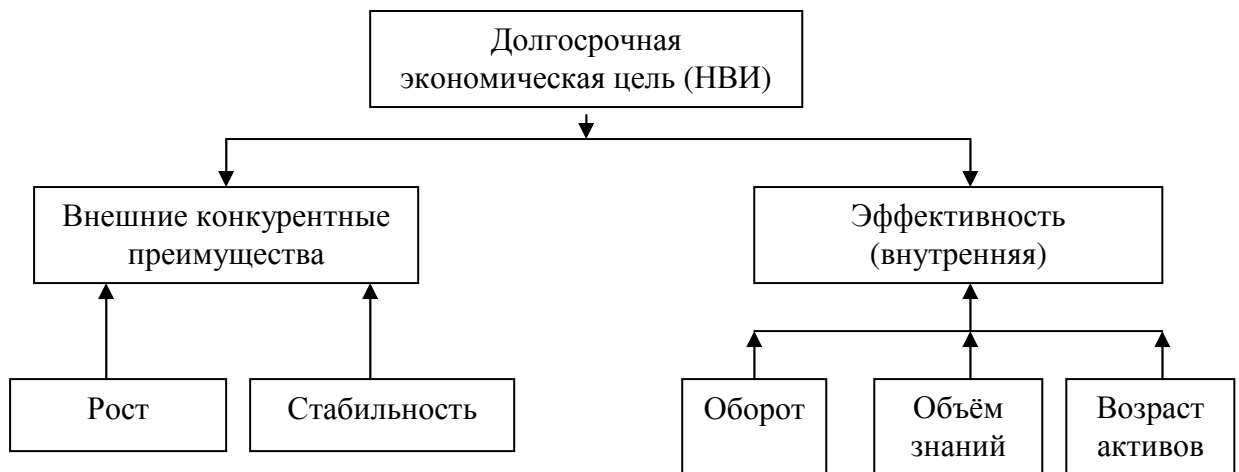


Рис. 1. Ієрархія довгострокової економічної цілі.

У більшості організацій довгострокові і короткострокові економічні цілі впливають на її поведінку та формують основу для побудови чіткої ієрархії цілей, що потім використовуються в процесах управління і контролю. Слід

зазначити, що для досить повного діагностування поточної діяльності організації на підставі аналізу діяльності організації за попередні періоди була розроблена спеціальна процедура, що одержала назву «система управлінського аналізу Du Pont» [3,6].

Формування довгострокових і короткострокових цілей організації, як правило, ґрунтується на деякій оцінці можливих тенденцій розвитку організації, галузі й економіки в цілому. Однак у процесі функціонування організація зіштовхується з цілим рядом форс-мажорних обставин. Умовно їх можна розділити на два класи: позитивні і негативні. До позитивних обставин, загалом, можна віднести результати інноваційної діяльності, як самої організації, так і інших організацій, що займаються науково-дослідною і дослідно-конструкторською діяльністю. Найчастіше такого роду обставини називають науково-технічними проривами. До негативних форс-мажорних обставин можна віднести різного роду стихійні лиха, економічні катаклізми, радикальні політичні зміни і т.д. Однак така класифікація теж у деякому роді умовна. Адже науково-технічний винахід для одних компаній є удачею, проривом, а для інших катастрофою. А від деяких стихійних лих можна вдало застрахуватися. І усе-таки фактор невизначеності зовнішнього середовища необхідно враховувати при побудові системи цілей виробничо-господарської організації. Враховувати фактор невизначеності зовнішнього середовища в роботах [1,2,8,11] пропонується шляхом введення в довгострокову економічну ціль організації підцілі «гнучкість». Причому, ця підціль розглядається як зовнішня гнучкість організації і гнучкість внутрішня. Зовнішня гнучкість досягається застосуванням різноманітних товарно-ринкових рішень, використанням диверсифікованої моделі товарно-ринкових інвестицій. Такий підхід дозволяє мінімізувати наслідку непередбачених зовнішніх випадків. З іншої сторони організація може здійснювати свою діяльність у тих областях, де очікуються науково-технічні прориви. Виходячи, з цих розумінь, зовнішня гнучкість може носити оборонний або наступальний характер, або сполучати обидві ці риси. Принципова відмінність полягає в тому, що в першому випадку

організація прагне мінімізувати втрати від форс-мажорних обставин зовнішнього середовища, а в другому випадку вона прагне підвищити ефективність інновацій. Безсумнівно, те, що організація й оцінка ефективності оборонної гнучкості набагато простіше, ніж наступальної. Однак по дійсному високі результати дає наступальна гнучкість, хоча обмежене число компаній мають досить підготовлених керівників, кваліфікований персонал і ресурси для її реалізації.

Говорячи, про гнучкість внутрішньої ми, насамперед, маємо на увазі ліквідність ресурсів. Теоретично питання про внутрішню гнучкість організації розглядається досить давно. У даному випадку система управління організацією створює механізм реагування на раптові зовнішні ускладнення. І хоча ця проблема стоїть перед усіма виробничо-господарськими організаціями, для невеликих компаній питання внутрішньої гнучкості по праву є найбільш актуальними, тому що вони повинні мати більш високі внутрішні можливості протистояння несподіваним неприємностям. У роботі [1] запропонована наступна ієрархія підділі «гнучкість» (дивися мал. 2.). Як індикатори, що дозволяють оцінити стан організації в довгостроковій і короткостроковій перспективі з позиції підділі «гнучкість» можна запропонувати наступні [1,2,5].

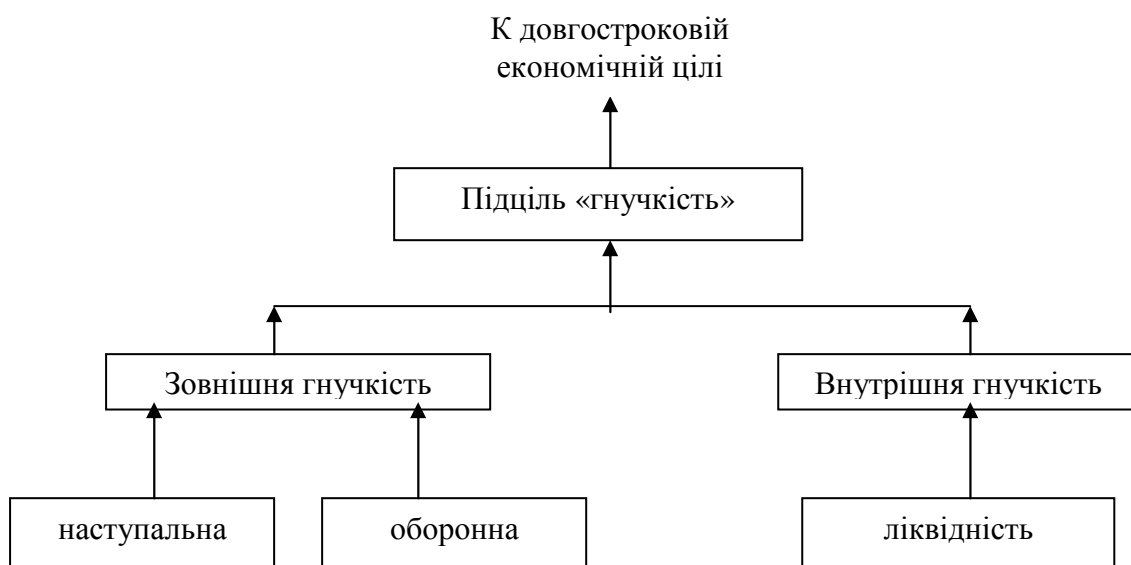


Рис. 2. Ієрархія підділі «гнучкість».

Оборонна гнучкість, може оцінюватися: кількістю незалежних покупців, на яких приходить істотна частина обсягу продажів фірми; кількістю ринкових сегментів фірми, розташованих у різних економічних середовищах; кількістю незалежних технологій, використовуваних у виробничо-господарській діяльності.

Гнучкість наступальна, може оцінюватися наступними індикаторами: використання організацією технологій, у яких постійно відбувається якийсь рух; успішні дослідження і розробки, що ведуться в області нових технологій. Хоча це і не кількісні показники, але вони можуть застосовуватися досить чуйною системою управління разом з різними технічними характеристиками.

Для виміру внутрішньої гнучкості використовуються різні показники ліквідності ресурсів компанії. Серед них можна виділити: коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт швидкості покриття ліквідними активами, відношення заборгованість/акціонерний капітал, співвідношення поточних і постійних активів і т.д. Для виміру внутрішньої гнучкості організації доцільно скористатися процедурою управлінського аналізу Du Pont.

Концептуально побудова довгострокової економічної цілі складається у виділенні стратегічної і поточної цілей і в прив'язці відповідних елементів підцілі «гнучкість». Однак існує досить багато різних зовнішніх і внутрішніх факторів, що істотно впливають на зміст цілей і поводження виробничо-господарської організації в реальному економічному середовищі. Багато авторів визначають їхній як соціальні або позаекономічні цілі організації [1,2,4,8]. Помітимо, що термін «позаекономічні» у даному випадку означає, що дана мета не може бути прямо виділена з основної економічної цілі. Вплив же цієї цілі на прибуток організації може бути значним. Як вказувалося в роботі [10] організації не мають своєї цілей, цілі мають тільки люди. Тому компанія, довгий час працююча на ринку, як правило, має визначені організаційні характеристики, які можна оцінити на підставі ретроспективного аналізу діяльності організації і прийти до первісних цілей і амбіцій апарату управління компанії. Надалі ці характеристики закріплюються за організацією, тому що

нове керівництво рахувало їх прийнятними, або керівництво виявилось не в силах перемінити вже існуючі організаційні характеристики цілей. У зв'язку з тим, що ми розглядаємо рішення, зв'язані з існуючою зараз проблемою, то будемо вважати, що й організаційні впливи, і особисті цілі керівництва організації впливають на стратегічні рішення компанії.

На думку автора, ці цілі виступають як обмеження з однієї сторони зовнішнього середовища, а з іншої сторони внутрішніх умов існування організації. Звичайно, вони впливають на поведження організації, але разом з тим мають істотне значення на поведження системи в зовнішнім середовищі.

Таким чином, на додаток до розглянутих цілей можна виділити ще два фактори, що впливають на поведження апарата управління організацією - це обов'язку й обмеження. *Обов'язки* це ті зобов'язання, що організація свідомо вибрала і повинна виконати. При цьому вони не направляють діяльність компанії і не являються механізмом контролю за її діяльністю. *Обмеження* являють собою правила прийняття рішень системою управління організацією що виключають деякі варіанти дій, тобто певним чином обмежують волю компанії. Наприклад, митні обмеження, рівень мінімальної заробітної плати, деякі законодавчі обмеження, тобто ті умови, що не можуть виступати у вигляді цілей, якщо тільки компанія свідомо не вирішує змінити їх.

Виходячи з вищевикладеного, можна говорити об наступні структурні складові поняття цілі. *Часовий горизонт управління* - на підставі якого визначаються стратегічні і поточні цілі організації. *Задача* - визначена конкретизація критерію досягнення цілі. *Атрибута* - покликана перевіряти виконання критерію. *Засоби виміру*, або масштабу - для оцінки величини атрибуту [1,2].

Подібна структуризація поняття цілі страждає деякою незакінченістю. До неї можна віднести відсутність у структурі цілі об'єкта управління, тобто елемента виробничо-господарської організації виступаючого як об'єкт ціліполагання. З позицій стратегічного управління організаціями в якості такого об'єкту повинна виступати стратегічна зона господарювання СЗГ(SBU).



**Висновки.** Отже, кожна СЗГ(SBU) виступає як багатоцільова система і для неї можна виділити поточну і стратегічну ціль одночасно. І для кожної з цих цілей буде свій набір критеріїв, задач, атрибутів і засобів виміру. Дві системи цілей, загалом, припускають дві системи управління їх досягнення, а, отже, можна говорити про дві організаційні структури управління СЗГ(SBU) у кожній виробничо-господарській організації.

#### Література:

1. Ансофф И, Нова корпоративна стратегія, Санкт-Петербург, «Питер», 1999 р., 416с.
2. Ансофф И. Стратегічне управління. - М.: Економіка, 1989. 519 с.
3. Бланк И. А. Основи фінансового менеджменту. Т.1. – К.: Ника-Центр, 1999, 592 с.
4. Виханский О.С. Стратегічне управління. - М.: МГУ, 1995. - 252 с.
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: людина, стратегія, організація, процес: Підручник, 2-і изд. - М.: «Фірма Гардарика», 1996. - 416 с.
6. Котлер Филип, Маркетинг менеджмент: аналіз, планування, упровадження, контроль Санкт-Петербург, «Питер», 1999 р., 896 с.
7. Пастухова В. Стратегічний підхід у керуванні підприємством// Економіка України, 1999. - №5. - С.84-86.
8. Портер М. Стратегія конкуренції: Пер. с англ. —ДО.: Основи, 1998. — 390 с.
9. Abrams F. Management responsibilities in complex word. – Business Education for Competence and Responsibility, University of North Press, Chapel Hill, N. C., 1954.
10. Cyert R. M., March G. A behavioral theory of the firm. – Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1963, Chapter 3.
11. Drucker P. F. Business objectives and survival needs: notes on discipline of business enterprise. – The Journal of BUSINESS. 1958, April, vol. 31, N 2, Pp. 81-90.